



LUNDS
UNIVERSITET

Kandidatuppsats inom Intuitionen för Service Management och tjänstvetenskap - Lunds
Universitet

Av: Christofer Boatright och Joar Gustavsson

Det eftertraktade samspelet

-En studie av omnikanal inom den nordiska klädbranschen

Handledare
Cecilia Fredriksson

VT 2016

Sammanfattning

På grund av den potential som har upptäckts med ett samarbete mellan den växande e-handeln och den personliga detaljhandeln har omnikanal fått en hög prioritering hos nordiska klädföretag. Komplexiteten med att skapa omnikanalslösningar som fungerar sömlöst innefattar ett omfattande arbete. Utifrån detta samt bristen på tidigare forskning är det intressant att studera kring ämnet, hur olika klädföretag i Norden arbetar med omnikanal. Syftet med uppsatsen är att jämföra och undersöka hur olika klädföretag använder sig av omnikanal, för att skapa konkurrenskraft och värdeskapande serviceprocesser mot kunden. Syftet har bemötts genom att besvara uppsatsens fyra frågeställningar; Vilka värden vill dessa företag skapa för sina kunder? Hur arbetar företagen med omnikanal för att skapa värde för kunden? Vilka problem och utmaningar stöter företagen på i sitt omnikanalsarbete? Samt Hur kan omnikanal användas som konkurrensfördel? Detta har gjorts genom en kvalitativ studie med ett flertal semistrukturerade intervjuer. Då uppsatsen kring omnikanal är begränsad så har teorier såsom, e-handel, konkurrensmöjligheter, värdeskapande samt beskrivningar av omnikanalsrelaterade begrepp en central roll i teorin. Analysen består av sex delar där teorin och empirin analyseras för att besvara de olika frågeställningarna och därmed uppnå syftet med uppsatsen. Det som diskuteras i analysen sammanfattas i slutsatserna där de olika frågeställningarna besvaras. Värdet som omnikanalsarbetet genererar syftar mot att skapa något extra för kunden. Detta kan variera beroende på hur omfattande det interna arbetet är. Det som noterades var att mycket fokus låg på de tekniska aspekterna och att de moment runtomkring dessa, som ofta var personalfokuserat som till exempel utbildning, prioriterades sekundärt. Problem och förbättringsområden som är relaterade till omnikanalsarbetet är omfattande till de områden som i dagsläget inte prioriteras. Exempelvis från resurser i form av personal till incitamentplanering för framtida lösningar. Som strategi är omnikanalsarbete en god konkurrensfördel mot andra butiker och e-handel. Detta på grund av att när både online och offline kombineras finns möjligheten att framhäva varandras konkurrenskraftigaste egenskaper.

Nyckelord: Omnikanal, e-handel, detaljhandel, värde, konkurrenskraft, strategi

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 DISPOSITION	4
2.0 METOD	5
2.1 LITTERATURHANTERING	5
2.2 METODOLOGI	6
2.3 STUDIENS ARBETSGÅNG.....	6
2.4 STUDIENS ÄKTHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	7
2.4.1 <i>Trovärdighet</i>	8
2.4.2 <i>Överförbarhet</i>	8
2.4.3 <i>Pålitlighet</i>	8
2.4.4 <i>Möjlighet att styrka och konfirmera</i>	9
2.4.5 <i>Äkthet</i>	9
2.5 DATAINSAMLING.....	9
2.6 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER.....	12
2.6 ETIK.....	13
3. TEORI, BEGREPP OCH TJÄNSTEBESKRIVNING	14
3.1 E-HANDEL	14
3.2 OMNIKANAL OCH DESS VIKTIGA ELEMENT	15
3.3 RETURER, SHIP FROM STORE OCH CLICK AND COLLECT	16
3.4 VÄRDESKAPANDE OCH TJÄNSTER	17
3.5 STRATEGIER I VÄRDESKAPANDE SOM KONKURRENSKRAFT.....	19
4. EMPIRI OCH ANALYS	21
4.1 OMNIKANAL - EN VÄRDESKAPANDE TJÄNST	21
4.2 FRÅN KUNDBEHOV TILL NYA TJÄNSTER.....	22
4.3 PERSONALEN - EN VITAL RESURS FÖR OMNIKANAL	24
4.3.1 <i>Etablera mål för att motivera</i>	24
4.3.2 <i>Utbildning av personal</i>	24
4.3.3 <i>Kommunikation - ett hjälpande verktyg</i>	26
4.3.4 <i>Incitament som motivation</i>	27
4.4 RESEARCH ONLINE PURCHASE OFFLINE - KUNDERNAS INKÖSPROCESS	28
4.5 ETT SERVICEMÖTE - OAVSETT SÄLJPLATTFORM	29
4.6 PROBLEMATIKEN MED VALFRIHET	31
5. SLUTSATSER	34
6. DISKUSSION	37
7. KÄLLFÖRTECKNING	39
BILAGOR	42
BILAGA 1.....	43
BILAGA 2.....	43
BILAGA 3.....	43
BILAGA 4.....	44

1. Introduktion

“Consumers are not just housing one and another. They actually use both. This is why omnichannel is so important”

Du går in i en klädbutik där du väljer ut flera plagg som du är intresserad av. På väg mot provrummen skannas dina valda produkter av ett ”radio frequency identification system” och läggs till i din kundprofil. De kläder du tog med dig passar inte på grund av att det är fel storlek, men detta är inget problem för det teknologiskt avancerade provrummet. Genom en touch screen väljer du ut fler storlekar som personalen hämtar åt dig. Förutom denna service får du även tips och råd för plagg som passar din stil baserat på den datainsamling som skett. Det här kan för många låta som framtiden men det är en verklighet i Ralph Laurens flagship butik i New York och det är ett praktexempel av vad omnikanal kan åstadkomma inom klädbranschen (Jones, 2016).

Fenomenet omnikanal har etablerats genom e-handelns stabila framväxt efter den senaste dot-com bubblan. Under 1990-talet växte flera företag fram, som till exempel Amazon, men efter ett tag skedde dot-com bubblan varav påföljderna ledde till att marknaden implodera och att hälften av alla e-handels företag avvecklades. Från att marknaden hade varit karaktäristiskt irrationellt överflödigt i form av spekulationer och ej välplanerade affärsidéer var marknaden tvungen att anpassa sig till den ekonomiska verkligheten. Marknaden på internet har sedan den senaste implosionen anpassat sig och visar sig vara hållbar utifrån flera perspektiv; till exempel att priserna är godtagbara, lätta att jämföra och att leveranserna ofta är gratis då köpen uppgår till en viss summa. (Rigby, 2011) Även returerna är i flertalet fall gratis vilket lett till att online handeln inte är en riskabel investering för konsumenter, utan det går nästan alltid att skicka tillbaka produkterna utan att lida ekonomisk skada. Samtidigt som e-handeln växer är det butiker som inte använder sig av omnikanal som hamnar efter (e-barometern 2015 årsrapport, 2016). När konsulten Darrel Rigby får uppdrag i butiker som har problem märker han att seniorledningen har väldigt god kunskap om hur säljandet i en fysisk butik kan optimeras men när det kommer till teknik och integration av olika kanaler saknar de kunskapen. Den ”teknofobiska” kulturen som finns inom vissa företag hämmar dessa då den teknikkunnige helst inte vill arbeta på en sådan arbetsplats, utan söker sig till företag där deras kunskaper anses viktiga (Rigby, 2011). Rigby (2011) menar att en integrerad köppplevelse som innefattar båda

fördelar från fysiska butiker samt den informationsrika upplevelsen av online shopping är viktigt för företag inom detaljhandeln. Det företag som använder sig av både fysiska butiker samt e-handel måste göra för att skilja sig från företag som bara satsar på e-handel är att transformera butikerna från en belastning till en tillgång. Vilket i sig ställer höga krav på företaget (Rigby, 2011).

E-handeln har i flera internationella länder vuxit fram som en påtaglig konkurrent mot detaljhandelsföretagen, så pass att både i England och USA har många detaljhandlare fått stänga ner sina verksamheter. Som e-handeln kontinuerligt växer i Sverige är det möjligt att Sveriges detaljhandel kommer möta samma konsekvenser (PostNord, 2015). Andersson (2016) som är logistikchef menar att omnikanal är framtiden för klädföretag inom detaljhandeln (Transkribering 5). Fenomenet omnikanal innebär hur detaljhandelsföretag utnyttjar samtliga försäljningskanaler i en sömlös process mot kunden. Det handlar om att integrera både e-handel med den fysiska handeln mot kunden i en smidig, felfri och enhetlig process (PostNord, 2015).

1.2 Problembakgrund

Under det senaste decenniet har serviceyrken och servicebranscher dominerat större delar av Sveriges BNP. Servicebranschen har en påtaglig påverkan på länders ekonomi och fortsätter att ta andelar av den nationella BNP-nivån (Grönroos, 2008). Grönroos (2008) påstår att service inte endast ska kopplas till servicebranschen, han påstår att service blir allt mer förekommande i produktionsbranschen och att de flesta kostnader och avgörande moment inom produktionsföretagen relateras till de till synes sekundära momenten – serviceskapande, och inte produktionen. Service visar sig vara ett kritiskt moment även för produktionsbaserade företag. Det fungerar inte längre att endast erbjuda en produkt, alla kringliggande moment måste uppfylla något hos kunden. Kunder söker mer än en fysisk produkt, de söker en hel process som skapar värde (Grönroos, 2008).

Under 2015 omsatte e-handeln hela 50 miljarder kronor i Sverige vilket resulterade i en ökning på ca 19 procent från föregående år (e-barometern 2015 årsrapport, 2016). Av dessa 50 miljarder kronor stod kläder och skor för 8,4 miljarder kronor, vilket utgör 16,7 procent av den totala e-handeln 2015 och inget tyder på att denna siffra kommer minska. Det blir därför viktigt för klädföretag inom detaljhandeln att följa den digitaliserade trenden genom att använda sig

av e-handeln som en fördel snarare än att se den som en nackdel. Vidare uppstår det problem för produktionsföretag att skapa ett enhetligt serviceerbjudande som förmedlas på samtliga av företagets plattformar. Detta ställer i sin tur krav på hur företag hanterar sin kommunikation mellan de olika plattformarna (Grecu och Lavinia, 2014). Ett servicemöte kan idag ske både via en online-plattform samt i fysiska butiker och särskiljandet mellan de två har bevisat sig vara komplext (Rigby, 2011). Kunder kan idag köpa online och göra returer i butik, se lagertillgänglighet i butiker hemifrån och jämföra priser mellan olika butiker. Kundens inköpsprocess sammansvetsar e-handeln och detaljhandel och i den mån blir det viktigt för företag som erbjuder en omnikanals-shoppingprocess, att skapa ett gemensamt värde via alla sina kanaler (Grönroos, 2008) vilket har visat sig vara problematiskt (Herhousen, Binder, Schoegel och Herrmann, 2015). Under de senaste åren har företag som använder sig av en omnikanalsstrategi svaga resultat jämfört med företag som endast fokuserar på e-handel när det kommer till att dominera olika marknader. Användandet av omnikanalsstrategier där e-handel och fysiska butiker kombineras är ett nytt fenomen och det finns flertal utforskade möjligheter men även problem när det kommer till att konkurrera med företag som enbart säljer via e-handel (Herhousen et.al, 2015). Herhousen et.al (2015) anser att anledningen till att e-handel kan konkurrera med omnikanal är ofta på grund av att integreringen mellan detaljhandeln och den digitala plattformen är svag eller inte tillräckligt genomtänkt.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka och jämföra hur klädföretag använder sig av omnikanal, för att skapa konkurrenskraft och värdeskapande serviceprocesser mot kunden.

För att kunna vidare analysera syftet måste följande frågeställningar besvaras:

- Vilka värden vill dessa företag skapa för sina kunder?
- Hur arbetar företagen med omnikanal för att skapa värde för kunden?
- Vilka problem och utmaningar stöter företagen på i sitt omnikanalsarbete?
- Hur kan omnikanal användas som konkurrensfördel?

För att förstå hur de olika företagen arbetar med att förmedla ett särskilt värde till sina kunder måste vi först och främst få en inblick i vilket värde det är som de vill förmedla. Företagen har olika nischer och bakgrunder och kommer att se kundvärde på olika villkor. Vidare blir det även viktigt att analysera det faktiska arbetet som görs för att producera den service som krävs

för att skapa värde. Hur integreras hemsidor med detaljhandeln, hur uppnås en liknande service online som i butik? Samt vilka problem har uppstått och vilka utmaningar har stötts på under det pågående arbetet mot omnikanal.

1.4 Avgränsningar

I vår undersökning av omnikanal har vi valt att fokusera på företag i Norden och den nordiska marknaden för att skapa en så rättvis bild av omnikanalsarbetets utveckling hos liknande företag. Branschen som företagen verkar inom är klädindustrin och vi har valt att undersöka olika företag som alla i någon form arbetar med omnikanal. Alla företag som är representerade i uppsatsen har en hemsida och även egna fysiska butiker och säljer sina produkter via båda plattformarna. Uppsatsen visar på vad företag anser vara viktigt för deras kunder och inte kundernas egna uppfattningar. Detta på grund av att vi enbart intervjuat respondenter från företag och inte konsumenter.

1.5 Disposition

Opplägget av uppsatsen presenteras som följande i fem delar. Del ett med en introduktion av ämnet samt en problembakgrund som presenterar de bakomliggande problemområden som uppsatsen grundas på. Sedan presenteras det huvudsakliga syftet med den här uppsatsen, vad som kommer att undersökas och analysera utifrån tidigare nämnda frågeställningar. Därefter kommer ett kort avsnitt om de avgränsningar som gjorts i uppsatsen. Del två omfattar ett metodkapitel som presenterar arbetets tillvägagångssätt, äkthet, tillförlitlighet, vilka vi har intervjuat och varför vi valde just de respondenterna. I slutet av metoden redovisas vilken form uppsatsen har utförts i samt vilka teorier som använts i uppsatsen. Del tre är det teoretiska avsnittet där vi presenterar de teorier som valts för studien och som kopplas samman med den empiriska data i del fyra. Uppsatsen avslutas med del fem där vi presenterar slutsatser som kan dras från analysen och därefter följer en diskussion av de resultat som presenteras.

2.0 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera den metodologi som genomgående i studien har använts för att besvara vårt syfte. Här presenterar vi hur vi har gått tillväga och varför. Vi presenterar våra metodologiska val samt redovisar hur vi har gått tillväga vid insamling av empiri. Vi redogör även kriterier om äkthet och tillförlitlighet.

2.1 Litteraturhantering

Anledningen för användandet av litteratur i olika studier är bland annat för att få en överblick om vad som redan är bekant inom forskningsområdet samt att kritiskt tolka det och ta ställning till det för sina egna argument (Bryman, 2011). Den befintliga teorin kring omnikanal är begränsad, vilket visar sig tydligt på söktjänsten LUB-search. En sökning på ämnen som "retail" och "e-commerce" visar sökresultatet 145 000 artiklar samt 45 000 artikelträffar, medan en sökning på "omnichannel" endast resulterar i 24 artiklar. Därför har vi valt de teorier som vi anser vara kritiska och relaterbara moment för omnikanal. Utifrån detta uppstod valet om att skriva om värde och konkurrenskraft. I den bemärkelsen blev Grönroos (2008) relevant att tillämpa då värde och konkurrenskraft beskrivs utförligt, samt vilken relation de har till varandra. Efter läsningen av Grönroos (2008) blev det tydligare hur strategiarbetet var en förutsättning för någon form av arbete mot värde och konkurrenskraft. Med det i åtanke valde vi att söka vidare i teorin om strategiarbete och genom snöbollsurval valde vi Grant (2010) teorier om strategiarbete eftersom detta även redogör teorier om konkurrenskraft som stämde överens med Grönroos (2008).

Under uppsatsens analysavsnitt presenteras teori som inte tidigare behandlats i teoriavsnittet. Anledningen till att vi har valt att introducera ny teori i analysen, snarare än i teoridelen, är för att vi anser att dessa teorier inte är omfattande nog för att utgöra egna teoriavsnitt. Teorierna har istället ansetts betydande för att styrka, utveckla och förklara studiens empiriska data på ett vis som underlättar för läsaren och förstärker uppsatsens trovärdighet. Dessa teorier omfattar intern kommunikation (Grecu & Lavinia 2014), mål för motivation (Thuente 2015), personalincentament (Auginis, Joo & Gottredson 2013), kunders köpbeteende (Deloitte, 2016; Lobaugh, Simpson & Ohri, 2015), plattformintegrering (Marouf, 2015), kvalitetsutvärdering (Fischer, Smith och Kennedy, 2013), omnikanal (Postnord), samt valfrihet vid köpbeslut (Chan 2015).

2.2 Metodologi

För att få en inblick i uppsatsens utförande har det ansetts viktigt att klargöra det teoretiska angreppssätt som ligger till grund för studien. En studie kan vara induktiv eller deduktiv beroende på studiens forskningsfrågor och syfte. Således blir det viktigt att förstå skillnaden mellan dem och veta vilket angreppssätt som önskas användas för att få bättre förutsättningar med det fortsatta arbetet. I vår studie har vi valt att använda oss av ett induktivt angreppssätt på metod. Att arbeta induktivt innebär att undersöka hur olika parter uppfattar ett visst socialt fenomen, istället för att ställa upp testbara hypoteser (Ryen, 2004). Anledningen till att vi har valt ett induktivt angreppssätt är för att få en djupare inblick och förståelse kring fenomenet omnikanal. Som tidigare nämnt är omnikanal ett nytt fenomen inom detaljhandeln, vilket även innebär att tidigare forskning kring ämnet omnikanal, dess omfattning och innebörd är begränsat. Med grund i detta har det ansetts relevant att söka en djupare förståelse för hur anställda inom klädbranschen upplever omnikanal, vilket möjliggörs genom att arbeta induktivt.

För att förstå vårt val av insamling av empiri, har det bedömts väsentligt att förklara valet av ett kvalitativt angreppssätt. Den kvalitativa forskningen studerar olika fenomen utifrån deras naturliga miljöer och försöker göra dem begripliga, även om angreppssätten kan vara olika (Ryen, 2004). Fortsatt menar Bryman (2011) att den kvalitativa forskningen ger mer utrymme för tolkning och därav är essentiell då studieobjekten är människor, vilka tillskriver mening i sociala situationer. Ett annat huvudfokus inom kvalitativ forskning är tonvikten på processer; hur händelser och paradigmen utvecklas över tid (Bryman, 2011). Eftersom undersökningens fokus är att få en djupare förståelse kring hur olika klädföretag arbetar med omnikanal i sina verksamheter, har det ansetts viktigt med en kvalitativ utgångspunkt. Eftersom vi ämnar studera de resonemang företag för kring omnikanal ansågs det vara av relevans att erhålla empirisk data genom djupintervjuer. Anledningen till att vi valde intervjuer är för, som Ryen (2004) nämner, att intervjuer ger en äkta kunskap och ger intervjuaren mer och djupare information. Djupintervjuer ger även möjlighet till följd-eller sonderingsfrågor och tilläggsinformation (Bryman, 2011).

2.3 Studiens arbetsgång

Eftersom denna studie inriktar sig till ett outforskat område valde vi att söka artiklar, snarare än uppsatser eller litteratur, för att få en djupare inblick i ämnet. Utifrån detta identifierades

ämnesområden och teorier som upplevdes relevanta för studien och som större fokus lades vid. Teman som valdes ut var värdeskapande, konkurrenskraft och strategiarbete. Grant (2010) och Grönroos (2008) är de författare som har ansetts relevanta för dessa fokusområden. Anledningen till valet av de tre ovanstående inriktningarna var bristen på teorier om omnikanal. De artiklar som dock tog upp ämnet nämnde återkommande gånger värde, strategi och konkurrenskraft som bakomliggande faktorer för omnikanalsarbete hos företag. I samband med denna process söktes även efter intervjupersoner genom ett snöbollsurval. Lämpliga arbetspositioner för intervjupersoner har betraktats vara anställda med någon form av omnikanalsansvar (logistik, detaljhandel, och/eller e-commerce –ansvariga). Att i en studie använda sig av ett snöbollsurval innebär att den initiala kontakten med respondenterna sker via en mindre grupp relevanta personer för att sedan få kontakt med flera respondenter (Bryman, 2011). Anledningen till att vi valde snöbollsurval för att finna intervjupersoner var att vi ansåg det som lämpligaste sättet att finna den person som var rätt för studien. Genom att kontakta kundtjänst hos olika företag erhöles kontakt med personer som besatte den kunskap som söktes. Dessa personer i sin tur gav oss kontakt med andra personer som även de berördes av omnikanalsarbete vilket gjorde att vi fick en inblick hur arbetet påverkade flera delar i företaget. Efter att intervjuerna genomförts skapades en större inblick av vilka teorier som kunde användas som vi inte tidigare hade kopplat till den initiala läsningen om fenomenet. Intervjuerna hade som huvudsakligt mål att identifiera varför och hur företagen använde sig av omnikanal samt vilken problematik som fanns i praktiken. Genom tematisering av insamlad empiri var det enkelt för oss att skapa en mall för hur analysen skulle byggas upp och vilka delar som skulle inkluderas. När analysen skrevs dök det upp frågor vilket ledde till ytterligare kontakt med de personer som intervjuats. Efter analysen formulerades slutsatserna och även en diskussion som tar upp förbättringsområden samt förslag till framtida forskning

2.4 Studiens äkthet och tillförlitlighet

För att bedöma en studies kvalitet används ofta begreppen reliabilitet och validitet som mått. Dessa begrepp används för att skapa en försäkran om att studien är trovärdig. Det kan för författaren handla om att påvisa att slumpen har påverkat resultatet, eller att resultatet skulle bli detsamma oavsett när den utförs. Kvalitetskriterierna behandlar även huruvida en indikator på ett begrepp verkligen mäter begreppet i fråga, samt om resultat och slutsatser hänger ihop med frågeställning och syfte. Reliabilitet och validitet har kritiserats som mått på kvalitet i kvalitativa studier, eftersom den kvalitativa studien i högre grad är subjektiv än den kvantitativa

studien. Relevanta begrepp att tillämpa i kvalitativa studier har istället presenterats i begreppen tillförlitlighet och äkthet. Anledningen till detta är, som Gubas och Lincoln påpekar, att reliabilitet och validitet förutsätter att sociala uppfattningar har en absolut sanning. En kvalitativ studies verklighet är subjektiv och uppfattas olika i olika situationer, således finns det ingen absolut sanning (Bryman, 2011).

2.4.1 Trovärdighet

Författare har ansvar att uppfylla ett kriterium om trovärdighet i sin studie, det vill säga att arbetet är skrivet i god tro samt att intervjupersoner får återkoppling på studiens resultat för att bedöma om deras uppfattningar har tolkats korrekt (Bryman, 2011). För att uppfylla detta kriterium har det ansetts viktigt att alla respondenter som deltagit i intervjuer vid studiens insamling av empiri ska erhålla en färdig version av uppsatsen.

2.4.2 Överförbarhet

Överförbarhet syftar till att författare ska delge en tät, djup och noggrann beskrivning av ett ämne. Det innebär även att resultat ska kunna överföras till andra personer, för bedömning om det är överförbart till andra miljöer och kontexter. Eftersom vår studie syftar till att detaljerat analysera hur ett visst antal klädföretag arbetar med omnikanal, snarare än en helhetsbild över hela verksamheten, har vi erhållit "thick descriptions" kring ämnet omnikanal. Med det menas att en fyllig och noggrann beskrivning har efterforskats, vilket är högst relevant för överförbarheten hos en studie (Bryman, 2011).

2.4.3 Pålitlighet

Pålitlighetsprocessen kan vara en tidskrävande del av en studie. I skrivandets stund har vi haft kontinuerliga handledningar och opponeringar, där vi har varit helt öppna med vårt material för granskning. Pålitligheten i ett arbete syftar till en fullständig redogörelse av hela forskningsprocessen: från teori, problemformulering till empirisk data och analys (Bryman 2011). I hela arbetsprocessen har transparens eftersträvat, för att kartlägga hur material har samlats in och tolkats. Respondenter som intervjuats i studien har dock önskat vara anonyma och således har deras önskemål följts.

2.4.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

En möjlighet att styrka och konfirmera innebär att författare inte låter sina privata känslor påverka arbetets utförande. Det ska vara uppenbart att känslor och åsikter inte har påverkat studien från dess start till dess inlämning. Att granska huruvida författare strävar efter att ge en rättvis bild av ämnet, utan att låta åsikter påverka, faller i ansvarsområde av de som granskar arbetet (Bryman, 2011).

2.4.5 Äkthet

Förutom tillförlitlighet är det viktigt att en studie är autentisk, vilket berör generella frågor kring forskningspolitiken. Det kan till exempel handla om huruvida studien ger en rättvis bild av den empiri som används - bidrar studien med någonting för deltagarna eller bidrar arbetet med någon form av pedagogisk eller ontologisk autenticitet. Pedagogisk eller ontologisk autenticitet innebär att undersökningen bidrar med kunskap eller förståelse kring hur andra människor upplever sociala fenomen. Det kan även innebära att personer som arbetar i den sociala situation som undersöks kommer att få en djupare förståelse kring sin miljö. Äkthet är ett generellt begrepp som hänvisar till att en studie måste vara bidragande i kunskap av någon form (Bryman, 2011). I vårt fall handlar det om att ge en djupare insikt i och förståelse för hur klädbranschen arbetar med omnikanal utifrån det syfte vi har.

2.5 Datainsamling

Vid insamling av empiri till denna studie blev det naturligt att använda intervjuer, snarare än enkäter eller annan form av datainsamling. Via intervjuer erhålls mer svar om normer, värderingar och åsikter kring ett socialt fenomen (Bryman, 2011). För att besvara våra frågeställningar har det ansetts viktigt att fånga upp intervjupersoners resonemang kring och uppfattningar om omnikanalsarbete, vilka erhålls lättast genom intervjuer.

Djupintervjuer kan ta sig form i både ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Med en semistrukturerad intervju används förberedda och allmänna frågor med ett tydligt tema, som öppnar för följdfrågor och diskussion. Frågorna följer inte någon speciell följd, utan kommer i den ordning som diskussionen förs. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att teman som studien behandlar genomsyrar huvudfrågorna, vilket säkerställer att rätt information samlas in. En annan positiv aspekt med ett övergripande tema i intervjuguider är att det underlättar för eventuella jämförelser (Bryman, 2011). I vår studie har vi ämnat studera intervjupersoners

åsikter om omnikanal, samt hur och varför företag arbetar med det. Från litteraturen hade vi kunskap om omnikanal som fenomen, men inte vilken betydelse omnikanalsarbete har för företag i verkligheten. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer möjliggjordes en struktur där allmänna frågor kring omnikanal, värdeskapande och konkurrenskraft kunde ställas, för att sedan föra diskussionen mot den riktning som studien fördjupar sig i. Detta öppnade upp för intressanta problem, lösningar, strategier och tankesätt kring omnikanal. Bryman (2011) menar även att semistrukturerade intervjuer underlättar för intervjuaren att anpassa sig till en specifik intervjusituation och att frågorna kan förändras däremellan. Visserligen kan detta vara en nackdel, genom att intervjuaren påverkar intervjupersonens svar och/eller styr intervjupersonens svar i en viss riktning. I denna studie har semistrukturerade intervjuer ansetts vara det mest lämpliga insamlingsverktyget för empirisk data, då dess fördelar överväger eventuella nackdelar.

2.5.1 Intervjupersoner, företag och anonymitet

Inför studien hade vi inte funderat mycket kring huruvida intervjupersonerna skulle vara anonyma eller inte. Det märktes dock relativt snabbt att de flesta av dem som vi intervjuade gärna ville förbli anonyma, båda med sin identitet samt företagets. Även om alla inte begärde att förbli anonyma, ansåg vi att det skulle vara bättre för studien om alla deltagare var anonyma. Anledningen till detta är möjligheten att vi får ärligare svar samt att intervjupersonerna känner att de kan berätta mer (Ryen, 2004).

Alias	Position	Transkribering
Jonathan Lilja	Omnikanalsspecialist	1
Johan Cederberg	Butikschef	2
William Höglund	Digital Business Manager	3
Anna Hagström	E-commerce Manager	4
Peter Andersson	VP logistics	5
Bengt Waldesten	Butikssäljare	6
Marie Holm	Butikssäljare	7

Tabell 1

För arbetet har vi intervjuat personer med olika befattningar (se tabellen ovan) på både dotterbolag och huvudkoncerner. Alla företag är kopplade till den svenska marknaden det vill säga de har butiker i Sverige, men arbetar även på internationella marknader. För att få en tydlig bild av omnikanalsarbetet har vi försökt, och i de flesta fall, intervjuat folk i olika positioner inom företagskedjorna, från ansvariga för e-commerce, logistikchefer, butikshefer, butikspersonal till omnikanalspecialister. Den stora variationen av positioner har gett oss en fyllig information och en omfattande bild av hur omnikanalsarbetet faktiskt går till i de olika företagen.

Alias	Företag
Jonathan Lilja	Företag 1
Johan Cederberg	
Marie Holm	
William Höglund	Företag 2
Anna Hagström	Företag 3
Peter Andersson	Företag 4
Bengt Waldesten	Företag 5

Tabell 2

I tabellen ovan framhäver vi vilka respondenter som tillhör vilket företag. Eftersom vi har utlovat anonymitet till våra respondenter och deras företag nämner vi inte företagens namn utan namngett dem från företag ett till fem. I uppsatsen redogörs inte heller företagens exakta kundgrupper för att upprätthålla anonymiteten. Däremot bidrar tabell två till att du som läsare får en bättre bild av vilka respondenter som arbetar tillsammans eller inte, samt hur många olika företag som intervjuats för uppsatsen. Samtliga av de fem företagen är kopplade och aktiva inom den svenska klädbranschen samt att ett flertal av företagen har starka kopplingar till andra nordiska länder med deras omnikanalslösningar. På så sätt expanderades uppsatsen från att

enbart fokusera på den svenska marknaden till att undersöka och jämföra klädföretag inom den nordiska klädbranschen.

2.6 Genomförande av intervjuer

Genomförandet av intervjuerna har skett på två olika sätt; via telefon eller på respondenternas arbetsplats. Det har ansetts vara mest effektivt att, om möjligt, besöka respondenterna och intervju dem ansikte mot ansikte. Vid ett personligt möte med respondenten får intervjuaren bättre förutsättningar att läsa av intervjupersonen, samt att öppna intervjun med allmänna frågor kring intervjupersonen för att öka bekvämligheten (Ryen, 2004). De intervjuer som var lokaliserade i närheten av Helsingborg, till exempel Köpenhamn och Malmö, utfördes på intervjupersonernas arbetsplats. De intervjuer där respondenterna befann sig längre bort, till exempel i Stockholm, utfördes istället via telefon. Anledningarna till detta är, som Bryman (2011) nämner, att det kan bli både kostsamt att resa fram och tillbaka för en intervju, samt att det inte skulle vara en effektiv hantering av tid. Viktigt att nämna är att det finns fördelar med telefonintervjuer; respondenten kan känna att det är lättare att svara på känsliga frågor, då det är en mindre personlig form av intervju (Bryman, 2011).

Oberoende på om intervjuerna har skett via telefon eller ansikte mot ansikte, har vi i största möjliga utsträckning utfärdat likartade intervjuer beroende på befattning, av anledning att minska påverkan av yttre faktorer i respondenternas svar. För att kunna genomföra detta hade två intervjuguider förberetts- en till butikschefer och en till högre uppsatta i verksamheten med mer kunskap om omnikanalsarbetet. Genom att använda likartade eller likadana intervjuguider får respondenter i större utsträckning samma frågor (Ryen, 2004). Utöver arbetet med att utforma likartade intervjuer, spelades även alla intervjuer in samtidigt som anteckningar fördes. Alla respondenter har givit sitt samtycke för att delta i underökningen och fått frågan om huruvida det varit godtagbart att spela in intervjun eller ej. Det finns igen lag som reglerar huruvida en fråga om inspelning ska ställas, det är mer ett etiskt dilemma (Ryen, 2004). I denna studie har det, för att undvika etiska dilemman, betraktats essentiellt att fråga respondenterna - vilka alla samtyckt till att spelas in. Fördelen med att spela in är att det i efterhand går att transkribera och analysera data på ett korrekt sätt, samt att det ökar empirins pålitlighet. Utöver att intervjuerna spelades in, har anteckningar förts under tiden. Eftersom vi var två stycken närvarande under intervjuerna visade det sig inte vara ett problem, då en hanterade intervjun medan den andra antecknade. Anledningen till valet att ta anteckningar samtidigt som

inspelning har gjorts är främst som säkerhetsåtgärd ifall inspelningstekniken skulle krångla. Ryen (2004) menar att en intervjuare vid ett sådant tillfälle kan falla tillbaka och stödja sin empiri med anteckningarna. En annan fördel Ryen (2004) tar upp är att tankar och egna åsikter kring diskussionen kan skrivas ned i samband med intervjun och på så vis underlätta för analysen i ett senare skede.

2.6 Etik

Bryman (2011) presenterar fyra etiska principer som bör efterföljas om forskningen ska anses ha utförts i god forskningsetik. De fyra etiska principer som tas upp är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. För att bemöta informationskravet och samtyckeskravet har alla respondenterna blivit informerade om studiens syfte och frågeställningar, samt gett sitt samtycke till att delta. För att behandla kravet om konfidentialitet har alla respondenters identiteter förblivit anonyma, genomgående i studien.

3. Teori, begrepp och tjänstebeskrivning

I detta avsnitt kommer vi redogöra de teorier och begrepp som är väsentliga för uppsatsen och viktiga i den mån för att läsaren ska erhålla en djupare förståelse om omnikanal och dess relaterade tjänster. Teorierna som behandlas är e-handel, omnikanaler och dess viktiga element, strategier i värdeskapande som konkurrenskraft, värdeskapande och tjänster samt beskrivningar av de omnikanalsrelaterade begreppen retur, ship from store och click and collect.

3.1 E-handel

Handeln över internet har i takt med samhällets digitalisering ökat kraftigt. Sverige har goda internet-förbindelser och därmed goda förutsättningar för effektiv handel över nätet. Digitaliseringen har gått in i en ny mognare fas där allt fler konsumenter vänjer sig vid användandet av nya tekniska lösningar. E-handel är en del av digitaliseringen och har påverkat hur, när och var vi konsumerar. Det finns flera anledningar till att e-handeln ökar där tillgänglighet, ökat utbud och jämförelseaspekten är några av dessa. Tiden som spenderas uppkopplad till internet ökar i takt med ökat användande av smartphones och ökad tillgänglighet. Under 2015 omsatte e-handeln hela 50 miljarder kronor i Sverige som resulterade i en ökning på ca 19 procent från föregående år. De tre branscher som omsätter mest är hemelektronik, kläder/skor samt böcker/media. (e-barometern 2015 årsrapport, 2016) Pihlsgård Skandevall och Svensson (2012), framför både positiva och negativa aspekter kring e-handel som företagen måste anpassa sig till. De menar att e-handel står för en tillväxt som allt fler företag använder sig av. De pekar på svårigheter kring förtroendet gentemot kunden med e-handel som en utmaning för företagen och tillgängligheten och snabbheten från beställning till leverans som fördelar för e-handlare.

E-handel kommer underlätta för företag att nå flera olika kunder samtidigt genom olika försäljningskanaler. För att skapa en effektiv helhetsupplevelse kommer allt fler företag att använda sig av kombinationen av e-handel och fysisk närvaro. Detta underlättar för att nå större målgrupper och ger ett starkare förtroende för varumärket (Rigby, 2011). Att använda sig av fler kanaler där det genom den digitala kanalen möjliggörs effektiv jämförelse av produkter och pris och genom den fysiska görs en tydligare utvärdering med personlig service kommer bli viktiga konkurrensfördelar för framtida företag (Rigby, 2011).

3.2 Omnikanal och dess viktiga element

Omnikanal är mixen av fysiska och digitala kanaler för att skapa en innovativ och kombinerad kundupplevelse. Användandet av omnikanal som en strategi kräver ett integrerat informationssystem som driver kundupplevelsen (Belu och Marinoiu, 2014).

Det finns tre fundamentala element för att använda sig av omnikanal som en strategi. Företaget måste erbjuda kunderna vad de förväntar sig, hantera flödet av produkter, information och finanser och slutligen måste det finnas uppdaterad information kopplat till de olika distributionskanalerna (Belu och Marinoiu, 2014). En annan viktig aspekt är hur kundupplevelsen uppfattas i både den fysiska butiken och i den IT-baserade försäljningskanalen. Belu och Marinoiu (2014) menar att servicen gentemot kunden inte ska skilja sig i de olika försäljningskanalerna. Kunden måste veta sin orderhistorik, processtatusen av en pågående order och sina lojalitetspoäng oavsett vilken distributionskanal som används. När det kommer till produkterna som säljs via de olika försäljningskanalerna är det viktigt att det finns ett tydligt sammanhang. Priserna bör inte skilja beroende på om produkten säljs via en hemsida eller i en fysisk butik. Betalning och leveranssätt bör även det vara ett relativt fritt val för kunden och dess preferenser (Belu och Marinoiu, 2014).

Studier visar att konsumenter köper mer när de handlar hos företag som använder sig av fler försäljningskanaler, jämfört med företag som bara använder sig av en försäljningskanal. Anledningen till varför detta är aktuellt är på grund av den avancerade tekniska utvecklingen som gjort det möjligt med dessa lockande flerkanalslösningar. Även kunderna har en stor påverkan på fenomenet då de är en drivkraft som strävar efter underhållande och effektiva köpupplevelser. (Pantano och Viassone, 2015)

För att implementera omnikanal i ett företag är det bra om landets e-handel är en relativt stor del av handeln. Studier visar att länder som till exempel Sverige, Portugal, USA och Singapore som e-handeln är relativt stor i, finns det goda förutsättningar för att implementera omnikanal. Att utveckla bättre kundupplevelser och få konkurrensfördelar är de viktigaste förbättringsaspekterna för de företag som använder sig av omnikanalsstrategier. (Belu och Marinoiu, 2014)

3.3 Returer, Ship from store och Click and collect

1. *Returer* av produkter har under de senare åren ökat drastiskt, detta på grund av den ökade e-handeln. Returlogistik har därför blivit en viktig del av affärerna inom logistikföretag. Det handlar om att återanvända, reparera, återvinna eller att bara bli av med de returnerade produkterna. Detta i sig är en kostnad för företag och det ultimata scenariot är att kunderna inte returnerar något. Varor som returneras berör distributions-och operativsystem även fast det ofta inte är en del av ett företags kärnverksamhet. Mycket av fokus för företag ligger kring kärnkompetens och returlogistik och liknande outsourcas ofta. Definitionen av returlogistik har med åren ständigt ändrats men det som är självklart är dess växande betydelse. Fler och fler företag inför det som ett strategiskt verktyg för ekonomiska fördelar och för att förbättra deras image. De företag som har bra kunskap om returlogistik kan optimera sina flöden och minska kostnader. (Wang, 2015)

2. *Ship from store* är ett ny-växande fenomen inom omnikanal och har visat sig vara ett av de viktigaste momenten inom området (Businesswire, 2016). Ship from store innebär att retailbutiker skickar varor från sin butik, mycket likt den preliminära funktionen av e-handel. Ship from store särskiljer sig från e-handel på det sätt att det integrerar e-handeln med detaljhandeln. Butikslager kan exempelvis adderas på det lager som kunden ser på hemsidan, där varan sedan kan beställas online men skickas till kunden från butik. Fenomenet ship from store är fortfarande relativt nyttkommet, men enligt The Business Wire (2016) kommer det till att bli ett av de absolut viktigaste momenten för den fortsatta framväxten av omnikanal.

3. *Click and collect* innebär precis som ship from store en integrering mellan e-handel och detaljhandel. Kunder kan precis som innan köpa varor online, men får alternativet att hämta upp den beställda varan i butik. Fördelen med click and collect är att kunderna kommer besöka en butik, vilket kan leda till att de hittar fler varor att köpa. Från kundens perspektiv kan det ge en känsla av trygghet att hämta upp varor i butik, då det finns möjlighet att antingen lämna tillbaka eller byta vara direkt på plats. (Annabel, 2001)

3.4 Värdeskapande och tjänster

Under de senaste två decennierna har fenomenet service, mer specifikt servicelogik, växt fram som en stark konkurrensfördel och anledningen är att den moderna kunden är mer serviceorienterad än tidigare. Det är inte längre tillräckligt för företag att endast erbjuda en fysisk vara eller tjänst, vare sig det är på den industriella marknaden eller konsumentmarknaden, kunden söker mer än bara kärntjänsten - de söker en hel process. Enbart en process räcker dock inte, det måste finnas ett värdeskapande stöd i processen. Alla företagets tjänster, produkter och servicemöten (interaktionen mellan säljare och köpare) måste förenas till ett sammansvetsat, värdeskapande, tjänsteerbjudande. (Grönroos, 2008) För att förstå hur värde/- och tjänsteerbjudanden har blivit konkurrenskraftiga måste vi först få en gemensam förståelse på fenomenet tjänst. De flesta ser en tjänst som något som uppfyller ett behov eller önskemål hos kunden. Grönroos (2008) väljer att utveckla detta vidare och beskriver en tjänst som:

En tjänst är en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som vanligtvis, men inte nödvändigtvis alltid, äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonal och/eller fysiska tillgångar eller varor och/eller tjänsteleverantörssystem, och som tillhandahålls som en lösning på kundens problem (Grönroos, 2008).

Med detta menas att en tjänst är en samling processer och inte en enskild aktivitet. Tjänsten kan ta sig form i både fysiska varor, servicemöten med personal eller via andra system som till exempel hemsidor. Tillägg görs att:

1. Tjänster är processer av aktiviteter eller en serie av aktiviteter
2. Tjänster produceras och konsumeras samtidigt
3. Kunden deltar som medproducent i tjänstens produktionsprocess

Det läggs stor tyngd på det faktum att tjänster är en rad processer som kunden är med och bidrar till. Om en kund väljer att söka information om ett företag online, är det kunden som har tagit beslutet att göra det, samtidigt som det är kunden som gör den faktiska uppgiften att finna den information som den söker. Ett företag kan se till att informationen är tillgänglig online, men kunden blir medproducent till att skapa tjänsten då denne själv producerar tjänsten som uppfyller sitt behov eller delar av sitt behov (Fellsson och Salomonsson, 2016). Eftersom

kunden är medproducent i sin egen tjänst kommer varje tjänst att upplevas olika, till stor del är detta på grund av de förväntningar som en kund har införskaffat sig redan innan servicemötet (Grönroos, 2008: Payne, Storbacka och Frow, 2007).

Förväntningarna som kunder för med sig in i ett servicemöte härstammar från två sorters kvalitet – Förväntad kvalitet och erfarenhet av kvalitet. Förväntad kvalitet är de förväntningar som kunden har fått från PR, image, marknadsföring eller från tredjeparter. Förväntningar tillsammans med erfarenhet av kvalitet, det vill säga hur och vad som har upplevts av kunden innan kommer påverka servicemötets framgång. En kund med för höga förväntningar kan komma att se den erbjudna tjänsten som en besvikelse om den inte lever upp till förväntningarna. Samtidigt kan en kund med låga förväntningar se samma erbjudna tjänst som mycket bättre än förväntat. (Grönroos, 2008) Även om själva servicemötet i grund och botten är densamma, har erfarenhet och förväntningar en enorm påverkan på den totala kvalitén av tjänsten (Higgs, Polonsky och Hollick, 2005). Förväntningar och erfarenhet är lika påtagligt idag med framväxten av IT som tidigare. Idag kan företag sätta ”krokben” på sin egen verksamhet om deras IT-lösningar inte är välplanerade. Som nämnt tidigare måste alla tjänster skapa ett enhetligt erbjudande, en sammansvetsad process som skapar värde för kunden (Grönroos, 2008). Om en kund uppsöker ett företag via deras virala plattformar och upplever en viss form av service, måste denna service även återspeglas i företagets fysiska butik. Kunden kan via ett besök på en hemsida skaffa sig erfarenhet av ett företags service som hen tar med sig till det fysiska besöket, även om det är två helt olika plattformar för service. Det blir därför viktigt för företag att ha en tydlig bild av den service som erbjuds och vilken image de vill ge till sina kunder (Grönroos, 2008). Sammanfattningsvis skulle en tjänst kunna summeras som en uppsättning resurser hos ett företag som på olika sätt integreras med konsumenten - där resultatet blir ett genererat värde och/eller en relation med kunden (Grönroos, 2008). Det värde som ett företag önskar förmedla till kunden måste genomsyra de tjänster som erbjuds, likvärdigt och kontinuerligt genom hela verksamheten.

Förutom definitionen av tjänst så måste vi även klargöra vad värde i dessa sammanhang innebär. Värde i sig kan ses som något subjektivt; en god känsla som är ett resultat av en upplevelse, process eller ett bidrag (Makkonen, 2015). I allmänhet läggs det inom värdeforskningen mindre betoning på vad fenomenet värdeskapande innebär. Makkonen (2015) menar att värde är ett oerhört viktigt fenomen att förstå – utan en grundläggande förståelse för värdeskapande blir det svårt att uppnå. För att förklara värdeskapande nämner Makkonen

(2015) två begrepp: *värde vid användning* och *värde i sammanhang*. Förhållandet mellan begreppen värde vid användning och värde i sammanhang är relativt odefinierad i mycket av litteraturen. Begreppen används dock omväxlande för att ge en djupare förklaring kring huruvida värde inte skapas via ett erbjudande som sedan förbrukas genom kundens användning. Makkonen (2015) menar att värde istället skapas med mottagarens medverkan i erbjudanden, aktiviteter och processer från en verksamhet. Makkonen (2015) beskriver även ett tredje begrepp - värde i utbyte som i sin definition hänvisar till värde som en biprodukt av en transaktion. I denna transaktion lämnar kunden med ett skapat och/eller ökat värde genom exempelvis en inköpt produkt medan företaget får betalt i likvida medel som i sin tur är ett värde för företaget. Värdeskapandet kan utifrån nyss nämnda begrepp, framträda på ett flertal olika sätt. Men slutprodukten vid en lyckad transaktion är densamma; en god känsla och ett ökat värde (Makkonen, 2015).

3.5 Strategier i värdeskapande som konkurrenskraft

Nästan alla företag jobbar för att tjäna pengar eller för att kunna drivas utan ekonomisk oro. Företag drivs för att bli bäst i någon form och den huvudsakliga ingrediensen för att faktiskt lyckas med detta är att ha en genomtänkt strategi. Strategi handlar främst om att vinna - genom att konkurrera. Mer djupgående strategier innefattar faktorer som förståelse av sin bransch, effektiv implementering av strategi, långsiktiga mål och effektivt utnyttjande av sina resurser. (Grant, 2010) Mycket jämförbart med det Grönroos (2008) påpekar om att servicemöten som sker på olika plattformar måste ha någon form av gemenskap till varandra, är det även högst påtagligt till användandet av strategier: en strategi måste vara applicerbart inom hela verksamheten (Grönroos, 2008; Grant, 2010). En strategi är en helhetsbild/koncept som fungerar bäst om det är genomgående i hela verksamheten (Grant, 2010). Finns det olika strategier inom samma verksamhet kommer det resultera i olika tillvägagångssätt i servicemötena och kunder kan få helt olika uppfattningar om företaget beroende på vilket möte kunden får (Grönroos, 2008). Som nämndes ovan finns företag i grunden för att tjäna pengar, och Grant (2010) menar att den absolut enskilt viktigaste uppgiften som företag har är att skapa värde för sina kunder – ”*Business is about creating value*”. Påståendet följs upp med en verksamhets sekundära uppgift, vilken består i att extrahera en del av kundens värde och konvertera det till likvida medel (Grant, 2010). Främst hänvisar det påståendet till att utan att skapa ett värde för kunden, kommer en verksamhet inte kunna etablera en gjuten konkurrenskraft. Detta stöds av tidigare nämnd Makkonen (2015) med sitt begrepp värde i

utbyte. Att värde i utbyte ska vara en konkurrensfördel är i sig inte hela sanningen - för att vara konkurrenskraftig måste en verksamhet arbeta med sina "*key success factors*" (Grant, 2010). Detta innebär att företag och organisationer måste identifiera de nyckelfaktorer som kommer vara mest avgörande i fråga om verksamhetens chanser att överleva och fortsätta utvecklas. Det är utifrån dessa nyckelfaktorer som en strategi etableras, en strategi kommer inte att vara av nytta om den inte tar nyckelfaktorerna i beräkning (Grant, 2010). För att identifiera sina nyckelfaktorer bör en verksamhet grundligt besvara två frågor:

1. Vad vill våra kunder erhålla?
2. Vad behöver verksamheten för att överleva konkurrens?

1: "Vad vill våra kunder erhålla?" handlar om vilka våra kunder är, vad deras önskemål är samt varför de ska välja oss. Det handlar om att förstå sig på sin kundbasis, att förstå sig på kundernas önskemål för att erbjuda dem rätt produkt och service. Lyckas verksamheter med detta kommer det att leda till en stark konkurrensfördel. 2: "Vad behöver verksamheten för att överleva konkurrens?", syftar på att det är oerhört viktigt att förstå företagets miljö, hur konkurrensen fungerar i området och vilka nyckelfaktorerna är för att lyckas på sin specifika marknad. Konkurrens kan ses som förståelsen av en bransch och vikten av att skapa en unik relation till sina kunder, men även att utveckla en strategi utefter dessa faktorer. Ett exempel inom detaljhandeln är att även om många klädföretag verkar inom samma bransch, kommer deras nyckelfaktorer att te sig väldigt olika. Detta gör att det blir desto viktigare för företag att identifiera de nyckelfaktorer som passar deras enskilda företag bäst och utforma en strategi utefter dessa (Grant, 2010).

4. Empiri och analys

I den här delen kommer den empiriska datan presenteras och analyseras tillsammans med teori för att erhålla en bidragande insikt hur klädföretagen jobbar med omnikanal. Analysdelen består av sex olika delar. Den första delen behandlar konceptet omnikanal och det potentiella värdeskapandet som resultat av användandet. Därefter redovisas hur kundernas behov lett till nya lösningar och vilka de vanligaste omnikanalslösningarna är hos företagen. Del tre fokuserar på det interna arbetet och dess betydelse för företag som implementerat de tekniska lösningarna kopplat till omnikanal. I del fyra behandlas kunders köpprocess och vilka influenser som påverkar dem samt betydelsen för företag att välja omnikanalslösningar som ger kunderna önskat värde. Del 5 tar upp varför det är viktigt med liknande servicemöten oavsett plattform och hur företagen som intervjuats ligger till i det området. Den sista delen av analysen belyser potentiell problematik kopplat till omnikanalslösningar med fokus på valfrihet.

4.1 Omnikanal - en värdeskapande tjänst

Omnikanalsarbete är ett relativt nytt koncept för nordiska klädföretag och tillämpningen av det skiljer sig mellan de olika företagen. Av de företag som intervjuats har det undersöks hur integreringen av deras e-handel och fysiska butiker har kombinerats till en omnikanal. Variationen mellan respondenternas företagsstrategier och deras status kring omnikanal var tydlig, trots det fanns det gemensamma faktorer som omnikanal syftade att uppnå. Grundstommen som de gemensamma faktorerna syftade på var att skapa ett värde för kunden och att etablera en konkurrenskraft. I de flesta fall speglade de två varandra. Andersson (2016) som är VP över logistik på sitt företag menar att alla företag existerar för och arbetar mot en ekonomisk vinst (Transkribering 5). Det vill säga att företagets enskilt viktigaste prioritering är att tjäna pengar (Grant, 2010). Detta uppnås till exempel genom att erbjuda sina kunder något extra. Att erbjuda något extra innebär något mer än den enstaka produkten som säljs. Det kan till exempel vara en service som till synes är ett sekundärt moment för ett företag som säljer produkter (Grönroos, 2008). Omnikanalsspecialisten Jonathan Lilja (2016) menar att de började med omnikanal för att de hade känslan att något saknades, deras e-handel och detaljhandel agerade mer separat än gemensamt. Detta kan ses som motstridigt då ett av deras ledskapsord är gemenskap, och det var inte förens Jonathan blev chef “...som brann jättemycket för omnikanal..” tillsammans med att Lilja tilldelades sin position som omnikanalsspecialist, som arbetet mot omnikanal påtagligt introducerades i deras verksamhet (Transkribering 1).

Varför det valdes att initiera en omnikanalsstrategi visar sig relativt otydligt hos de flesta av respondenterna men i logistikchefen Anderssons (2016) ärende syftar det på att öka sin lönsamhet och maximera sina butikers samt webbshoppens potential med att bistå varandra (Transkribering 5). För att uppnå lönsamhet måste företag genomföra en transaktion med kunden. Kunden måste erhålla en process med ett tillgivet värde och i utbyte får företaget betalt i likvida medel (Grant, 2010). På så vis har vi den essentiella kopplingen mellan värde och lönsamhet. Företag inom klädbranschen strävar mot att tjäna pengar och biprodukten av detta blir ett producerat värde för kunden. Utifrån dessa premisser strävar företag inom klädbranschen mot att skapa ett så omfattande värde mot kunden som möjligt då det genererar likvida medel för företagen (Grant, 2010). Fenomenet värde i utbyte blir högst adekvat (Makkonen, 2015). Ett exempel tas upp av omnikanalsspecialisten Lilja (2016) om en av deras omnikanalsrelaterade tjänster ship-from-store, det vill säga att det fysiska butikslagret kan ses av kunden online via företagets hemsida (Transkribering 1). Kunden kan på så sätt finna den vara som de söker även om den bara finns i butikernas lager och inte i webbshoppens lager. Därefter kan kunden handla varan online och varan skickas från butik till kunden. I denna process erbjuds kunden en serviceprocess som involverat både butiken och webbshoppen, utan att kunden är medveten om de bakomliggande processerna (Transkribering 1). För kunden upplevs det endast som en serviceprocess som genererat värde, och företaget får i utbyte en viss summa pengar - likvida medel. Om kunden känner att tjänsten har skapat ett värde, medvetet eller omedvetet, är det möjligt att det är upptakten på en långsiktig relation med fler köp (Grönroos, 2008). Tjänster som erbjuds till kunden och utförandet av dem är en essentiell aspekt av omnikanal. Om ovannämnda tjänst inte hade existerat är det möjligt att kunden hade sökt sig till en annan hemsida. Till följd av detta går företaget miste om en kund och även den potentiella lönsamhet som medföljer. Serviceprocesserna relaterade till omnikanal bidrar med värde, som i sin tur leder till lönsamhet. Även om butikerna inte är en synlig del av säljprocessen, eller inte står för säljet, har de en faktisk påverkan på ett sälj eller säljprocessens serviceskapande (Transkribering 1 och 2).

4.2 Från kundbehov till nya tjänster

De företag som intervjuades hade alla en klar och tydlig kundgrupp. Vare sig kunden var en ung modemedveten person eller en modern äventyrare, stod det klart vem deras kund var. Det stod även klart vilken image företagen skulle framhäva mot sina kunder, allt noggrant utvalt för

att reflektera kundgruppens personlighet. När det kom till dessa företag och hur de ville presentera sina omnikanalstjänster gjordes detta mer som en tjänst mot alla potentiella konsumenter, snarare än en tjänst för sin specifika kundgrupp. (Transkribering 1, 2, 3, 4 och 5) De arbetade alla med snarlika tjänster och processer men den största skiljande faktorn mellan företagen och deras omnikanalsarbete är hur långt komna de är i processen. Företag två och tre erkänner sig ligga i en pilotfas (Transkribering 4 och 3).

Ja precis vi har börjar lite smått, dels så har vi börjat pilota lite med att köra en Ipad i butik där vi kan erbjuda kunden webblagret och få hemleverans på det och samtidigt att du kan beställa från webblagret till butik och hämta upp i butik (Transkribering 3).

Andra företag har tagit ett kliv längre och redan introducerat ett flertal olika tjänster som kan kopplas till omnikanal. Tjänsterna är desamma i alla företagen, click and collect, ship from store, se varulager online och Ipad i butikerna som ett säljredskap (Transkribering 1, 2 och 6). Dessa var de tjänster som alla nämnde, ingen tjänst som kunde enskilt kopplas mot deras egna varumärke eller deras egna kunder. Både digital business manager Hagström och e-commerce manager Höglund (2016) menar att de var sena med att implementera en omnikanalsstrategi och att de till slut kände att kunden söker en tjänsteprocess som svetsar samman e-handeln med detaljhandeln och att det var det som påverkade dem till att börja med omnikanal (Transkribering 3 och 4). Liknande påstår logistikchefen Andersson (2016) att de har varit dåliga på att lyssna på sina kunder när det kommer till deras utveckling av omnikanal “*We have not been good enough to listen to our consumers what they want and so on*” (Transkribering 5). Det har enligt företagen varit kunderna som saknat något i shoppingprocessen och deras behov som lett till starten av omnikanal och inte företagen som introducerade en helt ny shoppingupplevelse till sin kundgrupp innan behovet uppstod. Eftersom omnikanalsarbetet startade utifrån dessa premisser är det troligt att detta har påverkat utformningen av omnikanal. Nu när de flesta företag inom klädbranschen har en påtaglig omnikanalsstrategi blir det tydligt hur de olika företagen inte är nöjda med resultatet som de har uppnått med omnikanal, utan vill fortsätta att utvecklas inom området. Detta märks i deras framtidsplaner där deras utveckling och vidare steg inom omnikanal börjar skilja sig från varandra (Transkribering 1, 3, 4 och 5).

4.3 Personalen - en vital resurs för omnikanal

Som det konstaterade i början av uppsatsen är en viktig komponent för omnikanalsarbetet att det ska vara en sömlös process (PostNord, 2015). Det innebär att det ska vara en smidig och felfri process. Det är dock inte helt lätt att lyckas med detta. För att lyckas med omnikanal krävs planering och förberedelser. Det går att resonera att omnikanal är en process som måste testas, analyseras och förbättras som ett ständigt pågående arbete (Transkribering 1, 3 och 4). Även att innan detta måste det interna arbetet såsom kommunikationsplaner, utbildning och mål fastställas. Eftersom teorier kring omnikanal är extremt begränsad finns där ingen mall eller dylikt som hänvisar om hur ett ordentligt förarbete påverkar ett företags omnikanalstrategi. Det har visat sig i den empiri som införskaffats att det förberedande interna arbetet är viktigt (Transkribering 1, 2 och 6) för att omnikanal ska bli en sömlös och värdeskapande process som möjligt (PostNord, 2015).

4.3.1 Etablera mål för att motivera

Det första steget är att framställa ett mål, vad som ska uppnås med en specifik tjänst eller omnikanal i sin helhet. Utan ett konkret mål blir arbetet omotiverat (Thuente, 2015). Butikschefen Cederberg (2016) menar att det är viktigt för honom att det finns en bra kommunikation och ett tydligt mål. Utan ett mål blir det oerhört svårt för honom att kunna motivera sin personal att exempelvis arbeta fyra timmar med att packa varor som ska skickas till kunder som inte besökt deras butik (Transkribering 2). Det är inte på grund av att dessa fyra timmar är extra problematiska för personalen, det är ett jobb som personalen inte haft tidigare och inte heller var inställda på att utföra när de började jobba som säljare i butik (Transkribering 6). Butikschefen Cederberg (2016) menar att personalen jobbar i butik för att de tycker om att sälja och hela interaktionsprocessen med kunderna. För att hans personal ska ställa sig i källaren ensam och utföra ett arbete i fyra timmar som de inte är vana om att göra måste kunna motiveras på ett bra sätt. Cederberg (2016) menar att det är viktigt för honom att förmedla hur viktig den här tjänsten som personalen utför är för kunden och på så vis för hela företaget. Att personalen inte jobbar för endast en butik, utan att de jobbar för en hel organisation (Transkribering 2).

4.3.2 Utbildning av personal

Förutom att etablera ett mål eller ett syfte med omnikanal är det viktigt att personalen besitter en viss kunskap om hela verksamheten. Med det påståendet avses att butikspersonalen måste

besitta kunskap relaterat till webbshoppen och vice versa. Omnikanalsspecialisten Lilja (2016) styrker detta med att påstå;

För man som kund förväntar man sig exakt samma möte i butik som man gör online. Och går jag till en butik och frågar en medarbetare, där vill jag gärna att dom vet vad som händer på hemsidan (Transkribering 1).

Om de två säljplattformerna ska integreras sömlöst behöver de även förstå sig på varandra (Marouf, 2015). I de intervjuer vi utförde nämnde majoriteten av respondenter hur viktigt det är att kunden upplever liknande servicemöte via alla säljkanaler (Grönroos, 2008; Grant, 2010; Transkribering 1, 2, 3, 4 och 5). Detta ger en djupare förståelse hur de olika plattformarna måste ha en insikt i varandras arbete. Även om samtliga respondenter förstod att servicen för de olika säljplattformarna måste vara likvärdiga varierar fokusområden för att uppnå detta. Vissa organisationer har att personalen som ansvarar över detaljhandeln ansvarar även över e-handeln eftersom de arbetar så tätt med varandra (Transkribering 5), medan andra har det separat (Transkribering 4). Vissa av respondenterna skickar även sina butikschefer på utbildning.

...deras säljkonferenser som är två gånger per år där de ska lära sig allt. Strategier, produkter och linjer och alltihopa och där brukar jag snacka om saker som till exempel omnikanal (Transkribering 1).

Även om utbildningen inte enbart fokuserar på omnikanal är det en del av utbildningsprocessen där butikscheferna får vara med och rösta fram vilka omnikanalstjänster som de vill implementera i sina butiker (Transkribering 1). Andra företag som ännu inte kommit lika långt i sin omnikanalprocess fokuserar mer på att utbilda sin personal i hur tjänsterna fungerar, såsom hur de ska utföra returer eller liknande (Transkribering 4). Vissa företag anser att butikspersonalen är tillräckligt erfarna efter att använt sig av hemsidan i sitt butiksarbete, att de inte behöver utbildas vidare (Transkribering 3). Vilken strategi företagen använder för att utbilda personalen tenderar att variera beroende på hur lång tid företaget har arbetat med omnikanal.

4.3.3 Kommunikation - ett hjälpande verktyg

Förutom att företagen måste se över den interna utbildningen, framgår även vikten av att den interna kommunikationen fungerar. Genom kommunikation influeras insamling och fördelning av information vilket i sin tur påverkar organisatoriska beslut som ska genomsyras i organisationen. Sedan olika informationssystem implementeras i större utsträckning inom företag har kommunikation mellan chefer och underställda förbättras men det finns fortfarande flera förbättringsområden att utveckla. En kommunikationsstrategi inom en organisation omfattar en komplex metodik för att formas för anpassning till företagets globala strategier. Däremot kan nya kommunikationsmetoder behöva användas när nya koncept såsom omnikanal uppkommer och ska genomföras. Fokus ligger på att skapa en kommunikation som anpassas målsenligt till företagskulturen och den högre ledningens mål, i detta fall mål som är relaterade till omnikanal. (Grecu och Lavinia, 2014) Även om kommunikationen idag är bättre än någonsin i många företag när det kommer nya strategier och processer som det gör med omnikanal måste även detta område ses över och utvecklas vidare. Cederberg (2016) som är butikschef menar att han tycker att deras kommunikation fungerar bra och hävdar att *“Kommunikation är lätt och snabbt, aldrig några problem”* (Transkribering 2). Med det menar han att när det uppstår problem finns det alltid en kollega i verksamheten att mejla eller ringa som hjälper till och åtgärdar problemet. Men Lilja (2016) som är omnikanalsspecialist på samma företag menar att även om kommunikationen fungerar just nu kunde kommunikationen under introduktionen av omnikanalsprocessen fungerat bättre;

Plus att det inte var en stor organisatorisk meddelande neråt att nu ska vi börja jobba med omnikanal. Jag tog kontakt med butikerna själv och fixa och sådär men jag tror inte att ledningen och kanske vår dåvarande retail-direktör förstod hur stort det var och att det fanns jättestor potential. Samma marknadsföring, samma lager, samma service ungefär. De förstod inte riktigt hur stort det var (Transkribering 1).

Lilja (2016) fortsatte med att nämna hur de butiker som började implementera de tjänster som uppstod i samband med omnikanal till en början var skeptiska mot det. Anledningen till den skeptiska inställningen var att många problem uppstod i introduktionsfasen, samt att kommunikationen från ledningen inte var optimal. De butiker som var först blev en form av testobjekt för de nya tjänsterna som i då läget var i en pilotfas och inte optimerade. Konsekvenser blev således att det uppstod problem och liknande, samt att det tvingade butikerna att utföra nya arbetsuppgifter som de inte var vana med. Med dessa problem och

förändringar blev det att de flesta butiker växte sig skeptiska mot omnikanal (Transkribering 1).

4.3.4 Incitament som motivation

Även om personal får rätt utbildning och har en fungerande kommunikation genomgående i verksamheten är där ytterligare faktorer som kommer påverka de anställdas vilja att utföra omnikanalsrelaterade tjänster. Butiker behöver i någon form erbjudas incitament för de uppgifter som tillges dem. I de intervjuer som vi utförde nämndes det i de flesta fall att incitament är en viktig faktor för att motivera butikerna. Butikschefen Cederberg (2016) menar att han tror det hade varit svårt att motivera sin personal om de inte fick något incitament för de extra arbetsuppgifter som tillkommer med omnikanal. Det kan vara monetära incitament som pengar för alla sälj som går via deras butik eller erkännande att det har utfört ett sälj som går via deras butik (Transkribering 2). Även de butikssäljare som intervjuades menar att de inte behöver få enskilda incitament men att de anser att butiken borde få någon form av incitament (Transkribering 6 och 7). Auguinis, Joo och Gottfredson (2013) menar att monetära incitament är en motiverande faktor för anställda. Anställda som motiveras med ett monetärt incitament tenderar att arbeta hårdare och känner sig mer motiverade för att utföra olika arbetsuppgifter (Auguinis, Joo och Gottfredson, 2013). Omnikanalsspecialisten Lilja menade att det var en självklarhet att butikerna skulle få ett incitament för sitt utförda arbete.

Det har börjat vända på sig men jag kan säga att det hade inte fungerat utan ett monetärt incitament. Vi ger pengar till butikerna för att de skickar våra grejer. Men man förstår ju hur de i butikerna tänker (Transkribering 1).

E-commerce manager Hagström (2016) menar att även dem kommer arbeta med incitament och att det är ett av de stegen för att få webbshoppen och retail att arbeta ihop som ett bolag. För dem handlar det om att "knyta ihop säcken" med sina erbjudanden och att bemöta kundens köpbeteende genom att erbjuda kunden samma säljupplevelse online som offline (Transkribering 4). Men för att detta ska lyckas måste där finnas tydliga mål, personalen måste besitta en viss kompetens och personalen måste ha en tydlig kommunikation och monetära incitament bör vara fastställda (Transkribering 1, 2, 3 och 4).

4.4 Research online purchase offline - Kundernas inköpsprocess

Fysiska butiker kommer att existera oavsett om e-handeln går bättre och bättre. De företag som besitter butiker har möjligheten att använda dem som en fördel istället för att se dem som en belastning. Studier visar att fysiska butiker ökar försäljningen för e-handel och hemsidor och dylikt ökar försäljningen för fysiska butiker. Online och offline upplevelser har möjlighet att vara kompletterande till varandra (Rigby, 2011). *“Kunden är fortfarande säljkanalsfokuserad. Antingen online eller offline. De använder sig inte ofta av båda för att genomföra ett köp och det finns studier på detta”* (Transkribering, 4). Enligt e-commerce manager Hagström (2016) handlar de flesta kunder bara via en plattform. Antingen väljer de hemsidan eller handlar de i deras butiker (Transkribering 4). Det är få som handlar lika mycket via båda försäljningskanalerna. Det som däremot är viktigt att notera är att de båda kanalerna påverkar kunden för att genomföra köp oavsett i vilken kanal köpet sker via. En studie utförd av Deloitte visar att under året 2015 skedde 64 procent av köpen offline på grund av digitala influenser. Det är idag vanligt att söka produkter online för att sedan köpa dem i butik (Lobaugh, Simpson och Ohri, 2015). PostNord utförde en liknande undersökning som fick ett resultat på att 40 procent av konsumenterna använder sig av flera säljplattformar för att utföra ett köp (e-barometern 2015 årsrapport, 2016). I PostNords E-barometerns årsrapport (2015) kartläggs kunders beteenden innan de beslutar sig för att köpa en produkt. Detta stärker argumentet kring hur konsumenter påverkas digitalt. Hemsidor som jämför priser, företagets egen hemsida och fysiska butiker anses vara viktiga faktorer som påverkar huruvida ett köp görs. Det är tydligt att kunder inte bara påverkas av en plattform, utan tar in information från fler källor - vilket ytterligare visar relevansen av omnikanal. ROPO (Research online purchase offline) innebär att kunder söker information online och köper offline och vice versa; en effekt som är viktig att förstå i arbetet med omnikanal (Lobaugh et.al, 2015);

This effect is key to understand why there is such a close coalition between the both channels. Consumers are not just housing one and another. They actually use both. This is why omnichannel is so important. You find it online and when you come to the shop and they don't have the jacket, they lost the sale (Transkribering 5).

Kunder som handlar eller befinner sig på olika försäljningskanaler har en tendens att handla mer och oftare än de som bara använder sig av en kanal enligt studier (e-barometern 2015 årsrapport, 2016; Pantano och Viassone, 2015). Detta styrker vikten av att skapa en

försäljningslösning där flera kanaler används för att påverka kunden för företagets vinstintressen. Samspelet mellan dessa två online och offline/-plattformar grundar sig till stor del i att det finns fördelar med både fysiska som digitala plattformar och dessa fördelar är olika. De digitala besitter fördelar som till exempel mycket produktinformation, möjlighet att jämföra priser samt att det är ett behagligt sätt att handla på. Den fysiska butiken har fördelar som till exempel direkt tillgång till produkter, möjligheter att testa produkter och även en simpel möjlighet att returnera produkter. Samtidigt menar butikssäljarna Waldesten, Holm och omnikanalsspecialisten Lilja (2016) att kunder alltid kommer söka en personlig och mänsklig service, som just nu bara kan erbjudas i butik (Transkribering 2, 6 och 7). På grund av skillnaderna mellan säljplattformarna finns det möjligheter att använda och kombinera fördelar från båda för att skapa en helhetslösning. (Rigby, 2011) Det är just detta som de företag som undersökts har börjat göra i varierande omfattning med olika prioriteringar (Transkribering 1, 2, 3, 4 och 5).

Anledningen till varför företag väljer att arbeta med en omnikanalsstrategi istället för att bara fokusera på en digital försäljningsstrategi är på grund av att upplevelsen och möjligheterna av omnikanal är bättre. En uppgift kopplat till implementeringen av de olika lösningarna är att veta vad och när de ska implementera dem för att ändra kundernas beteenden och deras uppfattning. Omnikanalsspecialist Lilja (2016) menar att det är av yttersta vikt att bedöma vilka av de aktuella omnikanalslösningarna som bör implementeras till en början. Det handlar om att se vilket helhetsvärde de bidrar med, både för företaget och för kunden (Transkribering 1).

Kunders beteenden går att påverka genom att förbättra sitt eget erbjudande. Mer tillgänglighet, bättre information flexibla lösningar och flera fördelar med omnikanal kan förändra något som setts som en belastning till ett hjälpande redskap för försäljning (Rigby, 2011). Förutfattade meningar finns om att kunder endast använder sig av en försäljningskanal motbevisas i flera studier och resultaten visar på det motsatta. Personer som handlar via en plattform blir i många fall influerade av andra plattformar vilket även ökar konsumtionen hos dess kunder (Lobaugh, Simpson och Ohri, 2015; e-barometern 2015 årsrapport, 2016).

4.5 Ett servicemöte - oavsett säljplattform

Inom omnikanalsarbete är det naturligt att kunder besöker och använder sig av olika säljplattformar. Här uppstår en viss problematik med att synkronisera de olika plattformarna

för att skapa en gemensam kundupplevelse och inte två separerade. Servicen gentemot kunderna ska inte skilja sig åt, oberoende vilken plattform kunden använder (Belu och Marinoiu, 2014). Faktorer som orderhistorik, orderstatus av en pågående order och lojalitetsprogram är något som kunden ska ha tillgång till oavsett plattform menar Belu och Marinoiu (2014).

De företag som undersökts och intervjuats i uppsatsen är alla företag som gått från att ha fysiska butiker som en del av företaget och e-handel som en annan del. När de nu i en relativt ny startprocess av omnikanalsarbetet ska skapa en transparans mellan dessa försäljningskanaler har det tydliggjorts hur svårt detta arbete är.

Klart det är lite olika just nu. Olika kundbeteenden och så men jag ska inte säga att vi är jättelika i dagsläget men vi jobbar för att få det. Vi har börjat jobba internt att vi inte har e-com och retail för sig själva utan vi har ett team där vi jobbar tillsammans och skapar den här upplevelsen både i fysiskbutik och i webbshoppen (Transkribering 3).

Citatet visar på en gemensam problematik för de företagen som intervjuats. Att ge kunden samma möjligheter och tillgänglighet av produkter både i butik samt webbshoppen baseras på ett antal faktorer. Några exempel på faktorer som skapar ett liknande servicemöte oavsett plattform är att priset inte bör differeras oavsett plattform, betalningsmöjligheter och leveransform bör vara ett fritt val för kunden (Belu och Marinoiu, 2014). Det finns självklart fler faktorer som behöver anpassas för båda plattformar och en som företagen återkom till var lojalitetsprogram som fungerar vida båda försäljningskanalerna. *“Vi vill att går man med i “....” klubben så ska man kunna signa upp sig i butik och online och få samma grejer, service och information båda i butik och via hemsidan”* (Transkribering 1). Företagen var måna om att ge kunden samma lojalitetspoäng/bonuspoäng oavsett vilken plattform de använde (Transkribering 1, 3, 4 och 5). Enligt Grönros (2008) är det viktigt att alla tjänster, produkter och servicemöten är sammansvetsade för att skapa ett gemensamt värdeskapande tjänsteerbjudande. Detta gör att valet av de omnikanalslösningar som företagen väljer att använda sig av även bör passa in på det transparenta servicemötet. Problematik som uppstår här är att kunder är medproducenter av den tjänst de använder, vilket i sig leder till att dessa tjänster kommer upplevas olika beroende på kund (Grönros, 2008: Payne, Storbacka och Frow, 2007). Detta komplicerar processen att skapa samma servicemöte för de olika plattformarna då det inte bara är lösningarna i sig som måste synkroniseras utan hänsyn till olika kundbeteende måste

också tas med och analyseras. Anledningen till varför det är viktigt för kunder att erbjudas samma service via olika plattformar grundar sig i förväntningar (Grönroos, 2008). Ett exempel på detta kan vara en kund som handlat en produkt via en hemsida och haft ett val mellan olika betalningsmöjligheter och ett pris. Kunden besöker sedan företagets fysiska butik och där skiljer sig priset och enda sättet att betala är att betala fullt pris med kort direkt. Kundens upplevelse av servicemötet kommer då troligtvis vara negativt på grund av den förväntade servicen som inte uppnåtts. Detta är inte de enda problemen med servicemötet hos dessa klädföretag. Erfarenheter och förväntningar har en stor påverkan på den totala kvalitén av tjänsten (Higgs, Polonsky och Hollick, 2005). Att bara fokusera på omnikanalsarbetet och skapa en perfekt synkroniserad upplevelse resulterar inte alltid i en nöjd kund.

Att inse värdet av att skapa en transparent kundupplevelse på flera plattformar har en stor betydelse för de företag som håller på med omnikanaler. För att lyckas med detta måste flera faktorer tas i hänsyn och kundbeteenden måste analyseras i början av omnikanalsarbete. Det blir därmed viktigt att välja de lösningar som på ett smidigt sätt kan anpassas både offline och online för att ge ett liknande servicemöte för kunden oavsett plattform.

4.6 Problematiken med valfrihet

Att skapa en köpupplevelse som kan anpassas till en bred kundgrupp utan att påverka produkterna i sig har ett värde för kunden. Företagen har en målgrupp som de är nischade till, men lösningarna runtomkring är inte begränsade eller specifika för utvalda målgrupper (Transkribering 1, 3, 4 och 5). Ämnet kring valfrihet och om det skapar ett positivt värde mot kunden är omdiskuterat och det är inte alltid självklart att mer valfrihet ger nöjdare kunder (Chan, 2015).

Motsatt till den generella uppfattning att fler alternativ alltid är positivt finns det forskning som visar att mer valfrihet kan vara negativt nämner Chan (2015). Anledningen till detta är att kunden kan ha svårt att rättfärdiga valet av ett alternativ vilket leder till ånger som i sin tur reducerar kunders nöjdhet av ett deras val (Chan, 2015). Ett exempel på detta kan vara en kund som är i processen av att köpa en jacka via en webbshop. Kunden har valet att antingen hämta jackan i en butik eller få produkten hemskickad efter att köpet på hemsidan genomförts. Denna person har svårt att välja mellan de båda alternativen men väljer till slut att få produkten hemskickad. Flera dagar passerar utan att jackan levererats och kunden känner ånger över att

han/hon inte valde att hämta ut jackan i butik. Ånger har då skapats hos kunden och upplevelsen är då inte optimal för kundnöjdhet. Att fler val är negativt är dock omtvistat. På grund av osäkerheten kring hur flera val påverkar konsumenter är det viktigt att ta reda på under vilka förutsättningar som flera val kan vara hämmande och under vilka förutsättningar det är positivt (Chan, 2015).

I intervjuerna som genomförts framgår det att valfrihet för kunden uppfattas av företagen som ett värde för kunden och mätta resultat av försäljning efter att fler val implementerats har ökat vilket tyder på att det kan finnas ett samband (Transkribering 5). När det finns flera attraktiva alternativ reduceras konsumentens tillfredsställelse av det alternativ de valt. Finns det flera alternativ är det möjligt att se vilka svagheter alternativen har när de jämförs med varandra. I kontrast till det finns möjligheten att även visa ett "dåligt" alternativ vilket leder till att styrkorna hos de bättre alternativen framhävs (Chan, 2015). Med omnikanalslösningar skapas många alternativ för kunden och naturligt finns det alternativ som är sämre och alternativ som är bättre för individen. Företagen som intervjuats hade alla planer på att införa ytterligare lösningar än de som redan var befintliga (Transkriberingar 1, 3, 4 och 5). Det finns en risk för företag som använder sig av omnikanalslösningar att skapa för många liknande lösningar som i sin tur kan hämma värdeskapandet för kunden på grund av det alternativ kunden valt.

Alla de möjligheter som de intervjuade företagen tar upp skapar ett utbud för kunden där ett anpassat köp kan ske. Det företagen i stor grad var dåliga på enligt dem själva var att föra mätningar kring vad kunderna tycker om de lösningar som tillkommit på grund av omnikanalsarbetet (Transkribering 1, 3, 4 och 5). Att ta in kunders åsikter för att mäta servicekvalitet är något som anses ha betydelse menar litteratur som handlar om marknadsföring. Kvalitetsutvärderingar som endast sker utifrån den som står för tjänsten resulterar i en svag analys av vad kunden har upplevt i form av kvalité. Genom att ta in data som innefattar kundernas åsikter finns möjligheten att generera insikt om vad kunden behöver och även vad den i framtiden vill ha. (Fischer, Smith och Kennedy, 2013)

Valfrihet för kunden är inte alltid något positivt. Beroende på val av alternativ, antal alternativ och alternativens genomförande finns möjlighet att skapa ånger hos sin kund. En kund som genomför ett köp och sedan väljer "fel" alternativ för till exempel hur produkten ska levereras riskerar att bli negativt påverkad i efterhand av att det fanns bättre val än det som valdes. Mätningar av vad kunder vill ha kopplat till omnikanal har uppfattats som bristaktigt av alla

intervjuade företag och det finns goda förbättringsmöjligheter inom det området för att optimera framtida omnikanalslösningar.

5. Slutsatser

Här presenteras de slutsatser som har framställts genom kopplingar mellan empiri och teori.

Syftet med uppsatsen var att undersöka det relativt nya fenomenet omnikanal och vilka effekter det har gentemot kunder inom klädbranschen. Genom att intervjua personer på olika klädföretag som har en direkt koppling till omnikanalsarbete samt användandet av relevant teori har lett till en djupare insikt och förståelse av omnikanal. Med hjälp av fyra olika frågeställningar har delar inom omnikanal diskuterats vilket lett till en djupare förståelse för arbete inom ett utforskat ämne i klädbranschen.

Den första frågan som besvarats är vilka värden de företag som undersökts vill skapa för sina kunder. I arbetet har detta varit ett genomgående tema att diskutera då nästan allt omnikanalsarbete syftar på att skapa värde mot kunden. Alla företag hade olika strategier och tillvägagångssätt och deras lösningar syftade mot att skapa värden mot kunden. Detta beror på att de praktiska lösningarna som företagen implementerat skiljer sig åt. Ett företag hade infört en ipad i butik där det gick att beställa varor från internet samtidigt som ett annat företag implementerat ship from store. De specifika värden som skapats av dessa lösningar och dess skiljaktigheter är svårdefinierade men de syftar mot att skapa något extra för kunden. Valfrihet, tillgänglighet, synkroniserade tjänster, större utbud, mer information och köp anpassade till kundens behov är konkreta värden för kunden som omnikanalslösningar bidrar med. Dessa faktorer varierade i prioriteringsorder när det kom till val av lösningar då företagen var i ett tidigt skede av omnikanalsarbete och många andra faktorer spelade in.

Fråga nummer två som besvarats i analysen handlar om hur företagen arbetar med omnikanal för att skapa ett värde för kunden. Det interna arbetet som skett varierade mellan de olika företagen. I ett företag hade omnikanalsarbetet växt fram naturligt medan i ett annat beslutades det högt upp i företaget att tiden var kommen för att det skulle genomföras i hela organisationen. Något som var tydligt kopplat till hur företagen arbetar med omnikanal var att det skedde mycket experimentering, på grund av att arbetet var i en uppstartningsprocess. Incitament var något som ständigt dök upp och detta är en väldigt viktig del av omnikanalsarbetet. När extra arbete skapas på grund av förändringar är det viktigt att personalen som får utföra arbetet får olika former av incitament beroende på vad det är för arbete som utförts. Inget av företagen hade helt bestämt hur och vilka incitament som skulle gälla för alla framtida lösningar och där

fanns mycket att arbeta vidare på. Förutom lösningar som till exempel ship from store saknades det aktuella genomtänka planer. Utbildning och kommunikationen mellan butiker och e-handeln var tydliga förbättringsområden. I dagsläget var den generella uppfattningen att självlärande hos personalen skulle ske och det saknades manualer och liknande för att besvara frågor som till exempel berörde ett köp via hemsidan. Arbetet hos företagen var igång men processen av att skapa en sömlös upplevelse för kunderna och hjälpa personalen i bästa mån var generellt bristande. Mycket fokus låg på det tekniska kring omnikanalsarbete och det runtomkring hade ett sekundärt fokus där flera som intervjuades ville ha mer handlingskraft och resurser för att förbättra.

Den tredje frågeställningen som berör problem och utmaningar kring omnikanalsarbetet handlar mycket om det interna arbetet och inte tekniska lösningar. Självfallet fanns det tekniska svårigheter, men de tydligaste problemområdena var personalrelaterade. Att motivera säljare i butik till att genomföra uppgifter som till exempel paketering av varor för att sedan skicka dem till en kund som beställt dem via internet var en utmaning. I en intervju framkom det att personal var tvungna att paketera i flera timmar under ett arbetspass istället för att utföra deras primära jobb, att sälja. Butikspersonal som inte gjorde detta för tillfället var negativt inställda mot att arbeta med denna omnikanalslösning (ship from store) på grund av det arbete som medfördes. Kommunikation mellan involverade, utbildning av personal och val av incitament var faktorer som hade utvecklingsmöjligheter och som hade ett sekundärt fokus. Till följd av att omnikanalsarbetet var ett nytt koncept för samtliga företag, prioriterades inte resurser i form av personal. På ett flertal företag fanns det behov av personal som aktivt arbetade med omnikanal visade det sig under intervjuerna. Slutligen finns det även frågan kring vilka lösningar som är bra och vilka som är onödiga eller till och med skadliga. Många lösningar och mycket valfrihet behöver inte alltid ge kunder ett positivt värde då de efter köpet kan ångra sig om de inser att de valt fel alternativ.

Hur omnikanalsstrategi kan användas som en konkurrensfördel är den sista frågan och som genomgående diskuterats handlar det om att skapa ett värde för kunden. Det omnikanal bidrar med är att lösningarna blir något extra som kunderna har eftertraktat. Det finns idag både hemsidor och butiker som säljer produkter men när de kombineras till en transparent helhetslösning skapas ett extra värde som skiljer sig från de skilda försäljningskanalerna. Att som företag ha möjligheten att ta det bästa från både den smidiga e-handeln och den personliga

detaljhandeln blir gynnsamt då det kan skapa nya försäljningsalternativ som genererar värde för kunden och på så vis även konkurrenskraft.

6. Diskussion

Diskussion kring analys och slutsatser samt vidare forskning.

Genomgående i uppsatsen har det analyserats hur företag arbetar med omnikanal som det utspelar sig i dagsläget. Relativt lite fokus har lagts på att undersöka deras framtida planer då syftet med uppsatsen var att undersöka hur respondenternas verksamheter arbetar med omnikanal i dagsläget. Slutsatserna som presenterades innan visar att samtliga av dessa verksamheter är i en introduktionsfas av omnikanal och inga avancerade omnikanalslösningar har implementerats. Ett exempel på en utvecklad lösning är Ralph Lauren och deras flagship butik i USA som applicerade ett RFID-system (Radio-frequency identification) i sin butik (Jones, 2016). Hur den lösningen fungerar togs upp i början av introduktionen och är ett exempel på en avancerad omnikanalslösning. Det interaktiva provrummet är ett steg uppåt i omnikanalsstegens lösningar jämfört mot en enklare lösning som att använda Ipad i butiker. Det går att diskutera om det är hållbart eller ekonomiskt möjligt för klädföretag att implementera en sådan omfattande lösning som Ralph Laurens i samtliga av sina klädbutiker. Det ger dock en inblick i potentialen av vad som är möjligt med omnikanal om ledning och personal vågar tänka utöver de enkla och snabba omnikanalstjänsterna. I uppsatsen nämns det vid ett antal tillfällen att de företag som intervjuades alla hade omnikanalsrelaterade tjänster som skapar värde för konsumenter men inte riktat direkt mot deras specifika kundgrupp. När dessa företag väl har etablerat en gedigen och påtaglig omnikanalsstrategi och introducerat grundtjänsterna i omnikanal såsom ship from store, click and collect, return in store och Ipad i butik kan det bli relevant att de skiftar fokus mot mer personifierade omnikanalslösningar för deras verksamhet och deras kunder.

Under studiens gång framgick det att samtliga företag arbetade med de tekniska aspekterna kring omnikanal och att det interna arbetet prioriterades sekundärt. Det interna arbetet har visat sig vara viktigt för att omnikanalsarbetet ska bli en smidig och sömlös process. En stor del av omnikanalsarbetet är att det ska vara en sömlös process (PostNord, 2015) och utan att utbilda sin personal eller förtydliga vad som pågår i verksamheten blir det svårt för personalen att utföra förväntade arbetsuppgifter. Om företag i klädbranschen fortsätter att utveckla sina omnikanalstjänster som med interaktiva provrum kommer det interna arbetet bli allt mer avgörande. Detta öppnar även för vidare forskning inom omnikanal. Eftersom forskning kring omnikanal är begränsad finns det flertal områden som kan och måste undersökas djupare. Det

interna arbetet med utbildning och motivering av personal kring omnikanalsarbetet är just ett sådant moment. I skrivande stund är forskningen kring detta område mer eller mindre obefintligt och bör utforskas då det har en avgörande påverkan på omnikanal. Förutom det interna arbete finns där flera områden som öppnar för vidare forskning. Något som visat sig intressant är hur företag kan spegla sina omnikanalstjänster mot sin specifika kundgrupp snarare än en lösning mot alla konsumenter. Detta öppnar för företag att verkligen ta vara på och maximera värdeskapandet mot sina kunder. Det kan även vara intressant att undersöka hur omnikanal ter sig i andra branscher och länder.

Det blir även intressant att se hur omnikanal formar sig eftersom tekniska lösningar och e-handeln konstant förändras och kommer med nya funktioner. Med nya tekniska lösningar blir det svårt att förutse hur det blir i framtiden men omnikanal är den tjänst som just nu genererar mest värde för kunden och kommer troligtvis att göra det inom den närmsta framtiden. Om omnikanal kommer stå sig fast i detaljhandelns framtid eller konkurreras ut av e-handeln kan det bara spekuleras om. Utifrån de resultat som presenterats i uppsatsen tyder det mesta på att omnikanal kommer föra samman e-handeln och detaljhandeln till en gemensam säljprocess och att den integreringen bara kommer växa sig starkare och mer sammansvetsat med tiden.

7. Källförteckning

Aguinis, H., Joo, H. and Gottfredson, R. (2013). What monetary rewards can and cannot do How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), pp.241-249.

Annabel, Bruce. Retail management: Clicking on the bricks [online]. AJP: The Australian Journal of Pharmacy, Vol. 92, No. 1097, Oct 2011: 70. Availability:<<http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=926352094030896;res=IELAPA>> ISSN: 0311-8002. [Accessed 21 Apr. 2016].

Belu M, Marinoiu A. (2014) Omnichannel Strategy. *The Romanian economic journal* no. 52 pp.117-134

Bryman, Alan. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Businesswire. (2016). *New Data from eBay Enterprise Reveals Omnichannel Order Volume Spiked 72 Percent During the 2015 Peak Season*. [online] Businesswire.com. Available at: <http://www.businesswire.com/news/home/20160118005190/en/Data-eBay-Enterprise-Reveals-Omnichannel-Order-Volume> [Accessed 01 May 2016].

Chan, E. (2015). Attractiveness of options moderates the effect of choice overload. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), pp.425-427.

E-barometern 2015 ÅRSRAPPORT. (2016). 1st ed. [ebook] PostNord, pp.4-59. Available at: <http://www.postnord.com/sv/media/rapporter/e-handel/> [Accessed 1 Apr. 2016].

Fellessen, M. och Salomonson, N. (2016). The expected retail customer: Value co-creator, co-producer or disturbance?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 204-211.

Fewster-Thuente, L 2015, 'Working Together Toward a Common Goal: A Grounded Theory of Nurse-Physician Collaboration', *MEDSURG Nursing*, 24, 5, pp. 356-362 7p, CINAHL Complete, EBSCOhost, viewed 16 May 2016.

Fischer, J., Smith, M. and Kennedy, A. (2014). Why and How to Use Customer Opinions: A Quality-of-Life and Customer Satisfaction-Oriented Foundation for Performance-Based Decision-Making. *Transport Reviews*, 34(1), pp.86-101.

Grant, Robert M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. 7. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Greco, Lavinia (2014). System analysis of strategic communication at company's level. *Economics, Management, and Financial Markets* Volume 9(4), 2014, pp. 230–238, ISSN 1842-3191

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration, *Journal of Retailing* (In press).

Higgs, B. Polonsky, M.J. och Hollick, M. (2005). Measuring expectations: Forecast vs. ideal expectations. Does it really matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 12 (Issue 1), pp. 29-64.

Jones, S. (2016). *Ralph Lauren boasts most successful seamless omnichannel experience: report - Luxury Daily - Research*. [online] Luxurydaily.com. Available at: <https://www.luxurydaily.com/ralph-lauren-boasts-most-successful-seamless-omnichannel->

experience

report/?utm_referrer=http%253A%252F%252Flnkd.in&utm_referrer=direct%2Fnot%20provided [Accessed 14 Apr. 2016].

Lobaugh, K., Simpson, J. and Ohri, L. (2015). *NAVIGATING THE NEW DIGITAL DIVIDE*. 1st ed. [ebook] Deloitte Development LLC. Available at: <http://file:///C:/Users/Joar/Downloads/us-cb-navigating-the-new-digital-divide-v2-051315.pdf> [Accessed 5 May 2016].

Makkonen, H. (2015). The interface of value creation and service process: A categorization of the relevant perspectives and an integrative framework. *Journal of Business Market Management*, Vol 8 (Issue 3), pp. 476-497.

Marouf, L. (2015). Employee Perception of the Knowledge Sharing Culture in Kuwaiti Companies: Effect of Demographic Characteristics. *LIBRES: Library & Information Science Research Electronic Journal.*, Vol. 25 (Issue 2), pp. 103-118.

Pantano E, Viassone m. (2015) Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of retailing and consumer services* 25 (2015) pp. 106-114

Pihlsgård, A. Skandevall, B. & Svensson, P. (2012). *Näthandel 1: från affärsidé till egen webbutik. Fakta och uppgifter. 1. uppl. Stockholm: Liber*

PostNord. (2015). *Nu ska det vara sömlöst.* [online] Available at: <http://www.postnord.com/sv/media/artiklar/artiklar/2015/nu-ska-det-vara-somlost/> [Accessed 1 Apr. 2016].

Pyne, A. Storbacka, K. och Frow, P. (2007). *Managing the co-creation of value.* *Academy of marketing Science* 2007, Vol 36 (issue 1), pp. 83-96.

Rigby D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No.12, pp. 65–76.

Ryen, Anne (2004). Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Wang, W. (2015). A Decision Method for Returns Logistics Based on the Customer's Behaviour in E-commerce. *Procedia Computer Science*, 60, pp. 1506-1515.

Bilaga 1

Förteckning över intervjurespondenter

Alias	Position	Transkribering
Jonathan Lilja	Omnikanalsspecialist	1
Johan Cederberg	Butikschef	2
William Höglund	Digital Business Manager	3
Anna Hagström	E-commerce Manager	4
Peter Andersson	VP logistics	5
Bengt Waldesten	Butikssäljare	6
Marie Holm	Butikssäljare	7

Bilaga 2

Förteckning av respondenternas företag

Alias	Företag
Jonathan Lilja	Företag 1
Johan Cederberg	
Marie Holm	
William Höglund	Företag 2
Anna Hagström	Företag 3
Peter Andersson	Företag 4
Bengt Waldesten	Företag 5

Bilaga 3

Intervjumall butikschef och personal

Inledande del

Introduktion om syftet med uppsatsen och förfrågan om att spela in intervju

Bakgrundsfrågor

Vem är er kund, profilmässigt?

Vad erbjuder ni till era kunder, produkt och känslomässigt?

Vad gör att ni sticker ut?

Hur djup insikt har du kring omnikanalsarbetet som sker hos er, om det sker?

Huvudfrågor

När fick ni höra om omnikanal för första gången?

Vilka tjänster har ni som introducerats från Omnikanalsarbetet?

Hur har det påverkat ert arbetssätt här i butiken?

Har det påverkat ert strategiarbete?

Hur var eran attityd mot det i början vid introduktion?

Hur ser ni på det nu?

Får ni incitament för detta? Vilka incitament får ni? Personliga?

Hur ser ni på incitamenten? Bra för er? Vill ni ha mer? Vilka ytterligare incitament vill ni ha i framtiden?

Har omnikanalsintegreringen haft en positiv inverkan på kunderna?

Känner ni att ni ger en likvärdig service i butik som webbshoppen?

Hur sker information/kommunikation med webbshoppen?

Vet ni vad de framtida planerna med omnikanalsarbetet? Och hur kommer det påverka er?

Bilaga 4

Intervjumall för omnikanalsansvariga

Inledande del

Introduktion om syftet med uppsatsen och förfrågan om att spela in intervju

Bakgrundsfrågor

Vad är ditt namn, och ansvarsområde/uppgift på..

Vad söker era kunder hos er?

Vad erbjuder ni till era kunder, produkt och känslomässigt?

Vad gör att ni sticker ut?

Huvudfrågor

Använder ni omnikanalerna för att ge kunderna mer valfrihet?

Använder ni omnikanalerna för att locka fler kunder?

Har ni fått fler kunder sen införandet av omnikanaler?

Vad tror du omnikanalerstrategin bidrar med mot kunderna som är viktigast för dem?

Valfrihet? Simplicitet? Omväxling? Ökad service?

Hur arbetar ni med tjänstemässigt mot kunder i butik just nu?

Vad är målet med detta?

Hur arbetar man med tjänstemässigt mot kunder på hemsida/app/annan it-plattform?

Vad är målet med detta?

Hur integrerar ni era retail och online-plattformar?

Varför tog man steget att skapa/integrera en omnikanal?

Vilka har varit pådrivare för denna integrationen?

Vilka fördelar möjliggör detta för er?

Vilka problem har uppstått och är vanliga?

Hur kommer arbetet med detta utvecklas framöver inom ert företag?

Har ni mätt av något ökat värde hos kunderna sedan detta?

För ni några mätningar?

Har arbetet mött något motstånd?

Är ni nöjda med det resultat som ni uppnått med er omnikanal just nu?

Vad är era fortsatta framtidsplaner?